

# IMPACTO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA RETENÇÃO DE PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

**Claucus Ildomar Valdameri**

Acadêmico

**Paulo Sérgio Jordani**

Profe. Orientador

## RESUMO

Conhecer a importância das políticas de benefícios nas organizações é essencial para saber o que os colaboradores pensam da mesma e o que estes consideram como importante para ficar em uma atividade em detrimento de outra. Neste sentido, os benefícios que as organizações oferecem aos seus funcionários podem influenciar na retenção de talentos e na descoberta de novas capacidades profissionais. O estudo teve como fundamento de pesquisa, conhecer como os colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi atuantes na Região da Produção por meio dos três centros de atendimento localizados na cidade de Chapecó (SC) avaliam mediante as atuais políticas de benefícios que são praticadas pela organização. A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa por meio da demonstração de tabela estatística com as respostas pesquisadas e da técnica qualitativa, focando a análise descritiva por meio dos resultados obtidos. As variáveis pesquisadas foram seguro de vida, auxílio-alimentação, auxílio-creche, assistência médica, previdência privada, auxílio-educação, gratificações e programa de participação nos resultados. Entre estas variáveis todas, a de maior destaque quanto a sua relevância, foi o auxílio-alimentação, no qual este obteve uma indicação de ser muito relevante para 90,62% dos respondentes. Já a variável que menos foi relevante foi o seguro de vida, no qual este obteve somente indicação de 40,62% de respostas quanto ao item muito relevante. Em um contexto geral, percebeu-se que todas as variáveis pesquisadas são importantes para a retenção de talentos e de profissionais na organização, pois estas fazem com que o profissional se sinta motivado na sua participação profissional.

**Palavras-chaves:** Recursos humanos. Políticas de benefícios. Retenção de pessoal.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao estudar recursos humanos, diversos são os meios e procedimentos que fazem desta área uma das mais importantes para a organização, pois é por meio dela que se inserem pessoas, se analisa e se conhece comportamentos e se desenvolve capacidades, competências

e atitudes. Por este meio, a área de recursos humanos torna-se uma das mais importantes, devido ao compromisso que a mesma tem com o sucesso da empresa através de inserção de profissionais em suas áreas de trabalho.

Considerando este assunto, a área de recursos humanos pode atuar em três caminhos possíveis, sendo que estes são representados pela atividade operacional, pela tática e pela estratégica para escolher e inserir pessoas nas organizações. Decorrente deste ato surge por meio do caminho tático, surgem os sistemas e subsistemas de recursos humanos, no qual estes permitem surgir às políticas, as ações e as decisões de recursos humanos.

Concentrando o pensamento nas políticas de recursos humanos, onde as mesmas representam de uma maneira geral, as regras e as normas que devem ser praticadas, percebe-se que toda e qualquer organização possui as suas políticas de trabalho, de comportamento e de relacionamento que devem ser aplicadas entre subordinados e superiores. Isto que permite saber como mesma deve ser operacionalizada e gerida. O que se sabe ao certo é o fato de que os bancos comerciais possuem um programa de atratividade e permanência de colaboradores maior do que as cooperativas.

O estudo busca avaliar o impacto das políticas de recursos humanos na retenção de pessoas da cooperativa de crédito Sicredi, na qual esta atua no sentido de livre admissão de associados com atuação no Estado de Santa Catarina. Por ser ampla a atividade do Sicredi no Estado de Santa Catarina, o foco do estudo é os três centros de atendimento localizados na cidade de Chapecó (SC), por meio de suas equipes funcionais.

Isto trará uma análise voltada a fatores intrínsecos que se apresentam a sua equipe e trabalho, considerando temas como seguro de vida, auxílio-alimentação, auxílio-creche, assistência médica, previdência privada, auxílio-educação, gratificações e programa de participação nos resultados. Cada qual destes assuntos será estudado mediante a importância que trazem para o desenvolvimento de gestão da equipe de trabalho envolvida.

Estudar essas políticas e compará-las as expectativas dos seus colaboradores pode ser fator determinante para revisão das políticas de recursos humanos e suas implicações na retenção de talentos.

A análise que se fará com os temas citados, representa uma análise qualitativa e quantitativa, na qual a questão quantitativa é representada por uma tabela na qual a mesma apresentará as porcentagens das respostas obtidas. Quanto à análise qualitativa, esta se baseará na análise descritiva dos resultados obtidos, fazendo valer a contribuição que as respostas indicadas podem fazer na gestão de recursos humanos da cooperativa de crédito envolvida neste estudo.

Ao final, são justificadas informações referentes à importância do estudo para a organização e o que este pode influenciar em permanência da mão de obra junto a organização estudada.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O sistema Sicredi, surgido no Rio Grande do Sul, no ano de 1902, teve em meados dos anos 1980 sua retomada e crescimento, pois até então, as políticas nacionais de incentivo ao cooperativismo de crédito eram praticamente inexistentes.

A partir de uma nova visão por parte do Banco Central do Brasil e pautado em políticas econômicas de incentivo as cooperativas; novas cooperativas surgiram; ampliando desta forma o acesso da população a este sistema de crédito. Tendo em vista esta ampliação, atualização e modernização destas políticas, fez-se necessário uma profissionalização das equipes de trabalho; para que atendam as novas demandas motivadas pelo acesso da população a esta nova alternativa ao sistema financeiro nacional.

Para que as equipes pudessem atender a estas demandas, aconteceram investimentos em planos de cargos e salários; a fim de capitalizar e reter os talentos formados durante este processo. Diante disso, o Sicredi busca além da remuneração fixa, aplicar por meio de uma política de benefícios, a valorização de seus colaboradores por meio de condições que possam permitir a estes, uma motivação a mais para o desenvolvimento de suas atividades e a permanência da organização.

Sendo desenvolvida nas agências que atuam na chamada Região da Produção por meio dos seus postos de atendimento localizados nas cidades de Chapecó (SC), na qual se pretende buscar informações sobre o que a atual equipe profissional nela envolvida pensa ou estabelece em termos de atratividade positiva ou negativa quanto à política de benefícios que atualmente é desenvolvida.

Por este pensamento, a pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **O perfil de benefícios oferecidos pelo Sicredi garante a satisfação e a retenção dos colaboradores?**

## **2ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A existência de uma área de recursos humanos ao longo dos tempos deve-se ao fato do aumento das tarefas organizacionais. Surgido durante a Revolução Industrial, tinha como principal função intermediar os conflitos entre os objetivos das indústrias e dos trabalhadores, relação capital e trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Ainda por Chiavenato (2008, p.17), “antigamente os órgãos de ARH(Administração de Recursos Humanos) eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas”.

Com o passar do tempo, as pessoas foram percebidas pelas empresas como os recursos mais importantes para o sucesso organizacional, com valorização estratégica, baseado em sua capacidade de pensar e utilizar seus conhecimentos. Isto fez com que fossem desenvolvidas capacidades, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, na qual estas são vistas como os pressupostos básicos que podem determinar o sucesso ou o fracasso de um profissional e, onde a administração de recursos tem a sua concentração técnica e científica concentrada.

Com este novo momento, as empresas passaram a utilizar-se das seguintes premissas “construa sua empresa com pessoas únicas” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELI, 2001, p.295).Segundo Chiavenato (2008) e Lacombe (2005) as pessoas podem ser um diferencial competitivo; entretanto é necessário tratar a função de recursos humanos se torne estratégica, permitindo que sejam desenvolvidas capacidades que permitam o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante dos aspectos existentes para a retenção de talentos, um é de fundamental discussão: a capacidade da empresa em criar políticas de reconhecimento e recompensa, capazes de motivar as pessoas que usam suas competências em favor do resultado da organização. A partir desta questão, surge a remuneração como instrumento utilizado para o atendimento dessa necessidade.

## 2.1 REMUNERAÇÃO

A remuneração, antes vinculada a aspectos salariais, ampliou-se para proposição de valor global ofertado ao empregado. Conforme Gross e Friedman(2004), a remuneração total é composta por três pilares: compensação (salário-base, incentivos de curto e longo prazo), benefícios (plano médico, aposentadoria, equilíbrio entre trabalho/vida e outros) e carreira (treinamento, desenvolvimento e oportunidades de carreira).

Por Lacombe (2005, p. 147) a “remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados”. O autor (LACOMBE, 2005) afirma que todos os benefícios ofertados compõem a remuneração total, na qual a remuneração vai além dos ganhos em espécie e os benefícios devem ser entendidos como parte integrante da remuneração.

Gross e Friedman (2004, p. 64) afirmam que “[...] uma estratégia de recompensa pode ser um motor poderoso de sucesso empresarial”. Mas é importante salientar que uma estratégia mal definida produz altos custos e gera comportamentos inadequados aos colaboradores. Sendo assim a implantação de um programa de benefícios pode chegar como solução para a organização e para o atendimento das expectativas dos colaboradores; fator relevante na atração e retenção de talentos.

Nos últimos anos observa-se o crescimento e importância que os benefícios têm representado nos sistemas de pagamento das empresas. Sabe-se que os benefícios podem auxiliar a potencializar o desempenho, solidificar a cultura organizacional, apoiar as mudanças comportamentais e a diversidade no ambiente de trabalho e retirar barreiras ao desempenho e à produtividade(FLANNERY *et al.*, 1997).

A utilização dos benefícios e vantagens tem sido feita buscando atrair e reter talentos; bem como aprofundar o entendimento do uso estratégico dos benefícios na remuneração.

## 2.2 BENEFÍCIOS

Segundo Milkovich e Boudrea (2000), a remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, entre outros, são aspectos indiretos da remuneração total do funcionário e considerados pelos autores como benefícios. Ressaltam ainda que, esses benefícios tem que atender alguns objetivos: competitividade, incluindo custo/benefício;

atendimento da legislação; escolhas que levem em conta o indivíduo, observando suas necessidades e preferências.

De acordo com Marras (2002) os benefícios são uma complementação salarial que devem estar alinhados entre os funcionários e a empresa. Para a empresa é uma forma de torná-la mais competitiva no mercado de trabalho, com menores índices de rotatividade e ausências, já para os colaboradores, deve atender suas necessidades básicas, para uma melhoria na qualidade de vida.

Chiavenato (2002) possui o mesmo entendimento de Marras (2002) onde afirmam que os benefícios possuem dois parâmetros principais: empregado e empregador. Entretanto reforça que além da competitividade citada por Marras(2002),o empregador está preocupado com o custo total da remuneração, custo dos benefícios e equilíbrio com a oferta do mercado. Em relação ao empregado o autor completa informando que o mesmo avalia o benefício conforme a justiça de sua concessão.

Os benefícios impactam no comportamento dos colaboradores, em relação à empresa e ao cargo, e no comportamento no trabalho.Fica o desafio de elaborarem-se programas de benefícios, segundo Chiavenato(2009), que sejam capazes de auxiliar a vida do funcionário em pelo menos três áreas: no exercício do cargo, fora do cargo, mas dentro da empresa; e fora da empresa, o colaborador percebendo um ambiente de trabalho que propicie sua atenção, seu desenvolvimento, sem possibilidade de imprevistos, sente-se mais seguroem relação à empresa e ao trabalho, o que pode melhorar seu desempenho e por sua vez seus resultados.

Os benefícios são ferramentas capazes de promover a saúde, a frequência e desempenho no trabalho, por consequência impactando na imagem da empresa junto à comunidade.Embora os pacotes de benefícios(compensação indireta) tenham sido desenhados inicialmente para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria – procurando contemplar aspectos que possibilitem, fora do trabalho, uma vida mais gerenciável e segura, eles se transformaram com o tempo num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas (LIMONGI *etal.* Apud CASCIO, 2002,p. 96)

Sendo assim, os colaboradores, em sua maioria, entendendo e percebendo os benéficos como fonte de segurança em relação ao seu futuro e de sua família tende a desenvolver suas responsabilidades e tarefas com maior eficiência, além de perceberem a fidelização do empregador.O gerenciamento dos benefícios atendendo as expectativas do empregado e empregador sempre será um desafio, o que pode contribuir para isso é a definição clara dos benefícios e sua importância.

Quando se fala de benefícios, existem duas maneiras de a empresa atuar, uma fixa(tradicional); e outra flexível, por alguns, considerada a mais próxima da realidade das empresas e dos trabalhadores.

### **2.2.1 Benefícios Fixos**

Historicamente, Milkovich e Boudrea(2000) resgatam o fato dos benefícios terem surgido como alternativa de vantagem aos colaboradores, utilizadas pelos empregadores, para atrair e reter talentos após a segunda Guerra Mundial, em razão do controle exercido pelo governo aos aumentos de salários e que acabou por desencadear com a escassez da mão de obra.

Os benefícios eram percebidos como despesa para a organização e não como parte da remuneração, conforma Flaneury *et al.* (1997). Os autores dizem de que os benefícios e os salários podem auxiliar nas mudanças comportamentais dos colaboradores, além de serem motivadores ao desempenho.

Se comparados a um aumento salarial, Lacombe (2005) salienta que, a empresa, muitas vezes, opta pela concessão de benefícios, pois sobre ele não há incidência de encargos sociais, o que já não acontece com os salários. Lacombe(2005) alerta que o efeito motivacional de um benefício não dura muito tempo e como há a tendência dele tornar-se um direito do empregado, é importante que a empresa certifique-se da possibilidade de mantê-lo no longo prazo; depois de concedido.

Assim os benefícios têm sido mais estratégicos, e as organizações, com o objetivo de aumentarem seus diferenciais competitivos, apostam-nos mesmos a fim de se diferenciarem. Esta afirmação é feita por Flanery(1997), quando o mesmo diz que além dos salários, os benefícios, conforme avançam ajudam as empresas na implantação de importantes iniciativas de mudanças.

Por Marras(2009), um plano de benefícios deve atender dois tipos de necessidades do colaborador: Intrínsecas e Extrínsecas. As primeiras tratam do caráter psicológico do colaborador, já as segundas está ligada a satisfação dos fatores físicos.

Como Pontes (2010), Marras (2009) defende que, os benefícios podem ser divididos em compulsórios e espontâneos. O autor (MARRAS, 2009) conceitua como compulsório o benefício que é concedido por exigência da lei ou de acordos ou convenções coletivas. Já os

espontâneos, o autor (MARRAS, 2009) salienta que são aqueles concedidos de maneira voluntária pelo empregador. Segue exemplos dos dois modelos apresentados no quadro 1.

**Quadro 1 – Benefícios Compulsórios e Espontâneos**

<b>COMPULSÓRIOS</b>	<b>ESPONTÂNEOS</b>
Complemento de auxílio-doença	Restaurante
13 salário	Seguro de Vida
Salário Família	Assistência Médica
Férias	Transportes
Salário Maternidade	Cesta Básica
	Pagamento de Quilometragem
	Assistência Odontológica

Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de MARRAS, 2009).

Marras (2009) afirma que os planos tradicionais são oferecidos de forma comum a todos os colaboradores; ou estabelecem diferenças de acordo com o cargo ocupado: diretor, gerente, chefe, empregados mensalistas, horistas e etc.

Para Menden, Viani e Furini (2002) os planos fixos têm inúmeras desvantagens como:

- a) Escolha – Ofuncionário não tem escolha;
- b) Opção – Ofuncionário tem poucas opções, duas ou três;
- c) Decisão – Ofuncionário não decide. A decisão é unilateral do empregador;
- d) Risco – Não há risco algum para o funcionário, somente para o empregador;
- e) Gerenciamento de custos – Não há espaço;
- f) Compreensão do Empregado – Baixa;
- g) Ligação com a remuneração total – Pequena;
- h) Atração e retenção de talentos – équestionável, pois não necessariamente atende as necessidades individuais dos empregados.

Com o objetivo de eliminar as lacunas referentes à administração dos custos dos benefícios, atendimento da individualidade das pessoas, atração e retenção de pessoal qualificado e conscientização do empregado sobre o valor dos benefícios, é que surge, para as empresas, a oportunidade da implantação de um modelo mais flexível, a ser tratado a seguir.

### **2.2.2 Benefícios Flexíveis**

Hansen (2003), em pesquisa realizada nos Estados Unidos, identificou que os benefícios flexíveis estão ganhando popularidade entre os empregados americanos.No Brasil é possível identificar que uma parcela das empresas tem revisado suas práticas de recursos humanos, com foco na atração e retenção de talentos.

Os benefícios flexíveis consistem na concessão de um conjunto de benefícios que tem como princípio o reconhecimento das necessidades de cada indivíduo, considerando o grupo familiar em que ele se insere. Alinha-se com os padrões de mercado, o efetivo controle dos custos, a busca do comprometimento dos empregados com o processo de gestão e elevação do seu grau de satisfação (MENDEN, 2002, p. 399).

Pontes (2010) reforça a ideia dos benefícios flexíveis serem a forma mais atraente de se conceder benefícios, pois vai ao encontro das necessidades individuais de cada colaborador. Chiavenato (2009) afirma que a flexibilização dos benefícios é necessária para melhorar a qualidade e aumentar a percepção de valor dos benefícios, reduzir seu custo, inovar no relacionamento entre empresa e funcionário, alinhar os benefícios às estratégias de RH e suportar as mudanças culturais.

Conforme Menden, Viani e Furine (2002) o plano tradicional segue as melhores práticas do mercado. Já nos flexíveis, o que movimenta a determinação dos benefícios são as necessidades os indivíduos. Abaixo é trazido pelos autores como forma de elucidar ainda mais as diferenças entre esses planos, um esquema de comparação.

**Quadro 2 – Comparação entre Benefícios Fixos e Flexíveis**

TRADICIONAL		FLEXÍVEIS
Não existe	ESCOLHA	Existe
Poucas (2 ou 3)	OPÇÕES	Muitas
Empregador	DECISÕES	Empregado
Empregador	RISCO	Empregador/Empregado
Menor	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	Maior
Baixa	COMPREENSÃO DO EMPREGADO	Alta
Pequena	LIGAÇÃO COM REMUNERAÇÃO TOTAL	Maior
Questionável	ROI (RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO)	Mensurável
Difícil	ADAPTABILIDADE À MUDANÇA	Fácil
Questionável	ATRAÇÃO E RETENÇÃO	Mais persuasivo

Fonte: Elaborado pelo autor (adaptado de MENDEN; VIANI; FURINE, 2002)

Pensando nestas informações, a empresa tem buscado, na forma flexível, uma maneira estratégica de conceder benefícios. Chiavenato (2009) salienta que o plano flexível pode acontecer de quatro maneiras:

- a) Mista (Fixos e Flexíveis) – Mantém-se os benefícios Fixos, já oferecidos pela empresa, e a eles somam-se a flexibilização de outros benefícios. O autor sinaliza que é a forma mais utilizada pelas empresas, principalmente nos aspectos ligados a educação e a saúde onde a empresa já contribui com uma parcela significativa

(normalmente de 60% a 80%). O empregador amplia essa contribuição levando em consideração um percentual da renda do empregado;

- b) Modular – A empresa oferece uma tabela padrão de previdência e saúde, e dá oportunidade do funcionário complementar, com seu próprio capital, caso deseje melhorar ainda mais esse benefício;
- c) Livre Escolha – A empresa oferece um valor de benefícios ao colaborador e ele escolhe os que mais atendem suas expectativas e necessidades;
- d) Cash livre – É definido um valor mensal ou anual e concedido ao colaborador, que passa a administrá-lo no decorrer do período.

A partir destas considerações é importante entender que a implantação de um plano de benefícios flexíveis gera riscos, tornando essa ação um desafio. Isso porque para sua implantação aspectos legais precisam ser observados e respeitados.

### **3METODOLOGIA**

O estudo realizado tem a sua delimitação de pesquisa voltada a estudar as equipes profissionais que atuam nas agências Sicredi dos municípios que compõem a Região da Produção por meio de suas três unidades de atendimento, localizada no município de Chapecó (SC), sendo estas nomeadas como:

- a) Sicredi Centro Chapecó – Av. Marechal Deodoro da Fonseca;
- b) Sicredi Empresarial Chapecó – Av. Getúlio Vargas;
- c) Sicredi Efapi Chapecó – Av. Senador Atílio Fontana.

A pesquisa foi realizada de junho a setembro de 2014.

Por Beuren (2006), esta pesquisa é caracterizada pelo estudo concentrado em um caso. Ressalta também a possibilidade de realizar estudos multicase, que permitem que seja formulado um maior número de perguntas em relação ao caso individual.

Quanto à caracterização da pesquisa, segundo Beuren (2006), baseada na pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Na estrutura de execução deste estudo, as técnicas que as caracterizam, além da pesquisa descritiva e no qual esta é percebida como uma sub-pesquisa se inseri-la na pesquisa

qualitativa, pois esta permite que se possam fazer análises descritivas e interpretativas quanto aos resultados apresentados. Para se chegar a esta situação, também será utilizada a técnica quantitativa para demonstrar os resultados obtidos referentes à pesquisa de campo.

A população e a amostra desta pesquisa são os colaboradores do Sicredi Região da Produção da Região da Produção nos centros de atendimento existentes na cidade de Chapecó (SC), na qual estas possuem em sua totalidade, 32 colaboradores. Beuren (2006), a população é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo.

Ainda segundo Beuren (2006), a amostra é uma pequena parte da população ou do universo selecionado sob forma de censo, a mesma representa 100% da população apresentada.

No quesito que envolve os instrumentos de coleta e tratamento de dados, foram coletados por meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas, na qual o respondente tiveram quatro opções de resposta. O questionário foi aplicado de maneira presencial e física para cada entrevistado, sendo recolhida em seguida. A coleta, feita por meio de questionário, segundo Labes (1998) comenta que o questionário pode ser aplicado em diversos tipos de pesquisa, ele constitui uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados de pesquisas sócias. O questionário, sendo fechado, com opções de resposta, foi formulado de maneira estruturada.

Por fim, a análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio da apresentação inicial da equipe funcional total das agências envolvidas, estabelecendo a quantidade e os cargos existentes em cada agência pesquisada. Posterior a isto, vem à justificativa referente à aplicação e desenvolvimento da pesquisa de campo, tendo como consequência, a apresentação de uma tabela ilustrativa, na qual vai agrupar por meio das variáveis a serem pesquisadas em relação às opções de indicação de resposta, onde são apontadas as porcentagens obtidas, fazendo uma referência individual sobre cada variável pesquisada.

Esta demonstração estatística quantitativa permite que após a sua apresentação, seja feita a análise descritiva dos resultados obtidos, valorizando os dados pesquisados e fazendo uma interpretação voltada à característica empírica e prática referente aos dados coletados.

Beuren (2006) comenta que de forma geral, todos os estudos que envolvem dados quantitativos, independentemente das questões, hipóteses ou pressupostos elaborados para a pesquisa, requerem análise descritiva. Este tipo de análise preocupa-se fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, descobrir as características de um fenômeno.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Conhecer e analisar as políticas de retenção de recursos humanos nas organizações é um dos fatores importantes para atrair, gerir e desenvolver pessoas. Consideradas como políticas de atratividade, os benefícios vêm com a intenção de permitir que o colaborador possa se sentir motivado e ter condições e garantias físicas, humanas e sociais que lhe garantam bem estar e qualidade de vida na execução de suas atividades.

Mais precisamente no que se relaciona ao estudo em questão, as informações que compõem tal fase de apresentação e análise permitem saber alguns assuntos que são importantes e relevantes quanto à execução do mesmo. Estes assuntos tem relação com o conhecimento sobre a estrutura funcional das agências de crédito vinculadas à cooperativa Sicredi, relatando a quantidade e os cargos existentes nos centros de atendimento de Chapecó (SC).

Decorrente de tal demonstração, as apresentações seguintes se dão por meio da exposição de uma tabela resultante dos dados coletados. Como consequência, é apresentada uma análise descritiva sobre estas respostas, destacando aquelas que mais tiveram relevância quanto as variáveis pesquisadas.

Esta análise valorizará as estatísticas apresentadas, permitindo que se possam saber quais são as variáveis mais importantes relativas à política de benefícios que estão retendo os colaboradores no Sicredi.

### **4.1 ESTRUTURA FUNCIONAL DOS CENTROS DE ATENDIMENTO SICREDI**

Pertencendo a Região da Produção, os centros de atendimento Sicredi da cidade de Chapecó (SC) somados, possuem uma equipe funcional de 32 pessoas, sendo estas divididas nos níveis hierárquicos de atuação, tanto no nível operacional (execução) e tático (análise) como também no nível estratégico (planejamento).

Conhecendo estes assuntos, a estrutura funcional de cada centro de atendimento, também interpretado como agência de crédito, é assim descrito.

- a) Ua Chapecó – 20 colaboradores;
- b) Ua Empresarial – 10 colaboradores;
- c) Ua Efapi – 5 colaboradores.

Observa-se que a maior equipe funcional existente é justamente Ua Chapecó, pois esta se caracteriza como sendo o centro de atendimento entendido mais como centro de atendimento popular, ou seja, faz o atendimento tanto a pessoas físicas como a pessoas jurídicas, indiferente a ocupação, classe social ou estilo/modalidade de conta.

#### 4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS

As informações que são demonstradas neste momento correspondem à análise da pesquisa de campo que foi desenvolvida mediante a aplicação de um questionário estruturado e voltado a conhecer os pensamentos dos colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi a fim de saber o que estes pensam ou entendem pelas políticas de benefícios que a instituição tem praticado, visando retê-los em sua estrutura funcional.

Entre as variáveis que foram pesquisadas, estas representaram assuntos como: seguro de vida, auxílio-alimentação, auxílio-creche, assistência médica, previdência privada, auxílio-educação, gratificações e programa de participação nos resultados. Cada qual destas variáveis tiveram quatro opções de respostas a serem escolhidas, na qual o entrevistado poderia ter as opções 'irrelevante', 'pouco relevante', 'relevante' e 'muito relevante'.

Foram aplicados 32 questionários estruturados, no qual todos foram 100% respondidos, ou seja, as oito perguntas apresentadas, todas elas foram respondidas. Mediante a isto, o entrevistado tinha a possibilidade de múltipla escolha pela variável que mais era condizente com a atual situação que o mesmo se encontrava na organização em termos de participação nas equipes de trabalho entrevistadas.

As respostas obtidas foram calculadas com base em porcentagens e, demonstradas por meio de uma tabela estatística, na qual esta indica a variável como demonstração vertical e as opções de respostas como demonstração horizontal. As porcentagens apresentadas surgiram por meio da base de cálculo de todas as respostas obtidas, na qual se chegou a respostas atrativas quanto a cada qual das variáveis pesquisadas.

Decorrentes desta demonstração estatística são feitas análises descritivas baseadas nas principais respostas obtidas, a fim de validar as indicações dos entrevistados e o que pode definir como argumentos que tem feito com que estes permaneçam na cooperativa Sicredi em atividade profissional.

Para conhecer então as respostas em porcentagens indicadas pelos profissionais respondentes, a tabela 1 permite saber sobre as mesmas, demonstrando as variáveis pesquisadas juntamente com as opções de respostas indicadas.

**Tabela 1 – Demonstração de respostas da pesquisa de campo**

Variáveis/Itens	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
<b>Seguro de vida</b>	3,13%	15,63%	40,62%	40,62%
<b>Auxílio-alimentação</b>	0,00%	0,00%	9,38%	90,62%
<b>Auxílio-creche</b>	6,25%	12,50%	28,13%	53,12%
<b>Assistência médica</b>	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
<b>Previdência privada</b>	0,00%	12,50%	37,50%	50,00%
<b>Auxílio-educação</b>	3,13%	6,25%	18,75%	71,87%
<b>Gratificações</b>	0,00%	0,00%	12,50%	87,50%
<b>Programa participação resultados</b>	0,00%	0,00%	18,75%	81,25%

Fonte: Pesquisa feita pelo autor. Maio/2014.

A demonstração feita permite saber sobre as respostas obtidas na entrevista com os colaboradores da cooperativa Sicredi na chamada Região da Produção, na qual pertencem aos centros de atendimento do município de Chapecó (SC).

Observando as respostas obtidas, percebe-se que a variável de maior destaque quanto à política de benefícios ficou caracterizada pelo auxílio-alimentação, sendo considerada como de muita relevância por 90,62% dos entrevistados.

Comparando mais especificamente as estes assuntos com as respostas obtidas, foi possível conhecer mais individualmente que o seguro de vida é interpretado como de atrativa consideração e importância pelos entrevistados, no qual estes disseram que tal benefício é tanto relevante como muito relevante para 40,62% das indicações de respostas individuais.

No caso do auxílio-creche, a maior indicação de respostas ficou por ser de muita relevância por parte de 53,12% dos respondentes, enquanto que a assistência médica foi avaliada por 75,0% das respostas obtidas como de muita relevância. Ainda a previdência privada, por ser considerado um estilo de aposentadoria privada feita em longo prazo, esta é considerada por 50,0% dos respondentes como de muita relevância, pois isto garante uma melhor estabilidade nos quesitos de aposentadoria quando o profissional envolvido chegar ao ponto de se preparar para encerrar as suas atividades profissionais.

Por fim, tem-se o auxílio-educação, na qual este é percebido como muito relevante por 71,87% dos respondentes, ficando as gratificações com a indicação de 87,50% de muita relevância e, ainda o programa de participação nos resultados (PPR) com indicação de 81,25% de muita relevância para os respondentes.

Se analisar as respostas por opções de respostas em relação às variáveis pesquisadas, percebe-se que os respondentes indicaram três variáveis por não possuírem relevância alguma de resposta, ou seja, sendo consideradas como irrelevantes para a retenção de pessoas em uma organização. Estas foram o seguro de vida (3,13%), o auxílio-creche (6,25%) e o auxílio-educação (3,13%). Já quanto ao item pouco relevante, o de maior indicação de resposta volta a ser o seguro de vida, tendo uma indicação de 15,63% dos respondentes entendendo que este não é um benefício que pode reter profissionais na organização.

Já das respostas que obtiveram menor índice de indicação, considerando todas as estatísticas demonstradas nos itens de opção de resposta, observa-se que a indicação de resposta que obteve o menor índice de escolha foi o auxílio-alimentação com 9,38%. Só que em contrapartida, este foi o item de escolha de resposta com a maior indicação, sendo considerado como muito relevante (90,62%) como já justificado anteriormente.

Ainda, como as três variáveis que receberam atrativas indicações de respostas com relevantes, teve o próprio seguro de vida (40,62%), a previdência privada (37,50%) e o auxílio-creche (28,13%). Faz-se entender que estas são importantes, não somente para a influência na retenção profissional, mas sim na própria estabilidade do profissional na organização, pois estas contribuem tanto para aqueles que já possuem filho quando do uso do auxílio-creche como também para aqueles que buscam uma estabilidade futura em termos de aposentadoria e bem-estar social.

Estas respostas permitiram saber que os três itens que mais receberam indicação de serem considerados muito relevantes foram o auxílio-alimentação (90,62%), as gratificações (87,50%) e o programa de participação nos resultados (81,25%). Pelo auxílio-alimentação, considera-se a facilidade que aqueles profissionais possuem em utilizar restaurantes para fazer a sua refeição ao meio-dia, não tendo a necessidade de se deslocar até suas residências para tal, já que alguns estabelecimentos aceitam este tipo de auxílio por meio da representatividade de vales alimentação.

No caso das gratificações e dos programas de participação nos resultados, estes são considerados como incrementos salariais. São caracterizados, portanto, como itens motivadores para um melhor desempenho operacional nas atividades.

Em um contexto geral, as políticas de benefícios, sendo bem trabalhadas e desenvolvidas, certamente podem reter profissionais e, além disso, não somente reter como motivar muitos outros profissionais a querer fazer parte de uma organização que pratica isto. Tal motivo se deve principalmente ao respeito, a valorização e ao reconhecimento que a organização terá de sua equipe de trabalho, permitindo que esta possa desenvolver um eficaz

trabalho, tendo em contrapartida, o reconhecimento ideal e adequado pelo exercício de sua profissão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao praticar uma política de benefícios, as organizações podem administrar de diversas maneiras os seus colaboradores, no qual isto pode ser considerado até mesmo na escolha dos profissionais que podem fazer parte da equipe de trabalho destas organizações.

Ao considerar este argumento, o estudo desenvolvido priorizou conhecer o pensamento das equipes funcionais relativas à importância das políticas de benefícios quanto à retenção de mão de obra e o desenvolvimento mais eficaz na participação dos profissionais em uma cooperativa de crédito com atuação no Estado de Santa Catarina, com os seus centros de atendimento, mais especificamente localizados na cidade de Chapecó (SC).

Baseado nisto, foi estabelecida a aplicação de uma pesquisa de campo, referente ao uso de um questionário estruturado com oito perguntas envolvendo as variáveis consideradas como benefícios que a cooperativa de crédito desenvolve com as suas equipes funcionais. Foram aplicados 32 questionários, no qual estes são considerados como a população e a amostra do estudo.

A análise de dados se deu por meio da apresentação de uma tabela estatística, onde a mesma apresentou as porcentagens de cada variável envolvendo itens como irrelevância, pouca relevância, relevância e muita relevância. Como fator conseguinte a isto, a interpretação das respostas se deu baseada na pesquisa qualitativa descritiva, na qual foram analisados os principais resultados obtidos. Estes resultados destacaram como de maior relevância, o benefício auxílio-alimentação, no qual este foi indicado por 90,62% dos respondentes como muito relevante para a retenção de profissionais. Posterior a esta variável de destaque, outras duas que também receberam importante indicação de respostas como sendo de muita relevância para a retenção de profissionais foram às gratificações (87,50%) e o programa de participação nos resultados (81,25%).

O que chamou a atenção como variáveis de menor indicação de respostas quanto ao item muito relevante, foi justamente a variável seguro de vida (40,62%) o que faz entender que este não é um dos principais itens que influenciam de os profissionais permanecerem em atividade na organização.

Em um contexto geral, foi possível entender que toda e qualquer organização deve possuir políticas de benefícios, pois estas podem influenciar no desempenho e no desenvolvimento dos profissionais. Uma organização com uma política de benefícios clara e bem estruturada tende a possuir uma equipe de trabalho comprometida e dedicada a obtenção de resultados, permitindo assim o alcance do sucesso na sua gestão e na sua operacionalização.

Espera-se que este estudo tenha contribuído com a cooperativa de crédito Sicredi através da sua área de recursos humanos, auxiliando esta área a continuar a desenvolver novos modelos de benefícios que possam permitir cada vez mais a motivação dos seus profissionais no desempenho e na relação de vínculo destes com a organização.

Orienta-se no desenvolvimento de novos estudos vinculados a política de benefícios, envolvendo novas reestruturações nas variáveis pesquisadas, buscando valorizá-las ainda mais junto aos profissionais das unidades de atendimento pesquisados e que este pode se tornar como um modelo de pesquisa para outras unidades de atendimento da cooperativa de crédito Sicredi.

## **REFERÊNCIAS**

BEUREN, I.M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLANERY, T.P., HOFRICHTER, D.A., PLATTEN, P.E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

GROSS, S.E.; FRIEDMAN, H. M. **Creating an affective total reward strategy: holistic approach better supports business success**. Benefits Quarterly, Brookfield, 2004.

HANSEN, D.R. **Gestão de custos de contabilidade e controle**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2003.

LABES, E.M. **Questionário:**do planejamento a aplicação da pesquisa. Chapecó:Grifos, 1998.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI, A.C. *et al.***As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, J.P. **Administração da remuneração:** remuneração tradicional e estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDEN, V.; VIANI, J.A.; FURINE, A.A. **Manual de gestão de pessoas e equipes:** operações, v.2. São Paulo: Gente, 2002.

MILKOVICH, G.T., BOUDREA J.W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas 2000.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários:** carreiras e remuneração. São Paulo: LTr,2010.

VASCONCELLOS FILHO, P. d.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.